文書管理設計を考える　―その時に備えて・創造性を豊かにする―

城下　直之

[抄録]

1990年代に資料・情報を活用する（情報リテラシー）教育が注目された。人は知識があれば、知識を借りて物事を処理・解決する。その為に自由思考が不足し、新しい創造に結びつかない。そこでインフォメーションよりインテリジェントという観点に立って考えると文書管理設計という言葉に行きついた。

実社会で役立つ教育として、情報を収集するための方法、その情報を評価する能力、その情報を使って行動につなげる創造、行動結果を記録し次の世代に継承するニーズに付いて記述した。特に、枯れた技術記録の再生は今後の日本における新しい方向へ導くと考えている。また、教育は仕事・労働の為のものであり、余暇のためではない。

そこで情報収集と活用方法を学ぶためには「勉強の仕方を学ぶ」、「友達を作る」、「酒の飲み方を学ぶ」については教育の場で必須である。

[キーワード]

文書管理、縁、ホウレンソウ、ＫＫＤＤ法、ネットワーク

Proposal of “documents management design”

～To rich creativity in case of need　～

[Abstract]

The attention was invited to the education (information literacy) which utilizes document and information in the 1990s. If a person has the knowledge, he will use it, handle the matter and solve the problem. This will bring about the shortage of free idea and new idea will not be created accordingly. Under above circumstance, I got the words “documents management design” under the view of intelligence rather than information.

I described a method for collecting information, ability to evaluate the information, creation for the action using this information and the result of action. Then I further described the needs to transfer its necessity to the next generation. Particularly, I think that the reproduction of old wasted technical records will lead to a new direction in future Japan. In addition, education should not be for leisure but for work and labor.

Therefore, in order to learn how to collect the information and use it, the followings are the must subjects; namely the way of learning, making friends, and the way of drinking liquor properly.

[Key words]

Document management, Business Combinations, HOURENSOU (report,

communication, and consultation), KKDD method, Network

しろした　なおゆき　記録管理学会会員　エスオーファイリング研究所
〒541-0048　大阪市中央区瓦町 1-5-8　日宝ダイヤビル
エスオーファイリング研究所
E-mail：nao-shiroshita@oosakajyou.com
Naoyuki SHIROSHITA（System Of Filing Research）

まえがき

私たちが何か行動をおこす時に求めるものは情報である。行動につながらないものは情報ではなく、単なるお知らせにしかならない。

行動を要しないものは新聞の折り込みやポストに投函されているチラシと一緒である。だが、このチラシも何かを食べたい、買いたいと思っているときには「貴重な情報源」である。それ以外はゴミとして扱われる。このゴミも資源として分別するか、燃えるゴミとして扱われるかによっても価値が異なる。扱う人の知識ではなく、意識によって異なる。

情報を使いこなすとは、ニーズによって集めた情報を有効な情報として充分に活用する能力が求められる。それは使う人が自ら磨かなければならない。

◆情報をキャッチして
①情報を見過ごしてしまっている人
②情報を集めて、貯めておくだけの人
③情報を活用してアイデアを出す人
④アイデアを実行して成果を上げる人

当然、私たちの日常生活でどのタイプにあてはまるかによっては結果が異なる。

「小才は縁に出会って、縁に気付かず。中才は縁に気付いて、縁を活かさず。
大才は袖すりあう縁をも活かす」　（柳生石舟斎宗厳（むねよし））

にあるように袖すりあうも何かの縁という言葉が思い出される。

タイトルの文書管理設計とは、ニーズによって情報を収集するところから、得た情報を推理・推測し、行動につなげ、その過程と結果を記録し、次世代へと継承する仕組みと捉えることをあえて、私は「文書管理設計」と定義し、「考える能力」その所作について述べる。（コンピュータ上で取り扱っている情報と言う言葉とは少しは異なります）

１．文書管理設計とは

文書管理の構造をどのように組み立てるかを図－1 に表した。この図より情報管理、事務管理、記録管理、旧録管理と別々に考えるのでなく一つの横並びにした文書管理が求められている。当たり前なことであるが、基本的なことを一歩一歩堅実に進める方法が文書管理である。

この構造でのキーワードは「情報の収集」、「ホウレンソウ」、「情報の共有化」、「オフィスの５Ｓ」、「死蔵文書の活用」である。

この図から情報については次の 3 つの質が求められる。

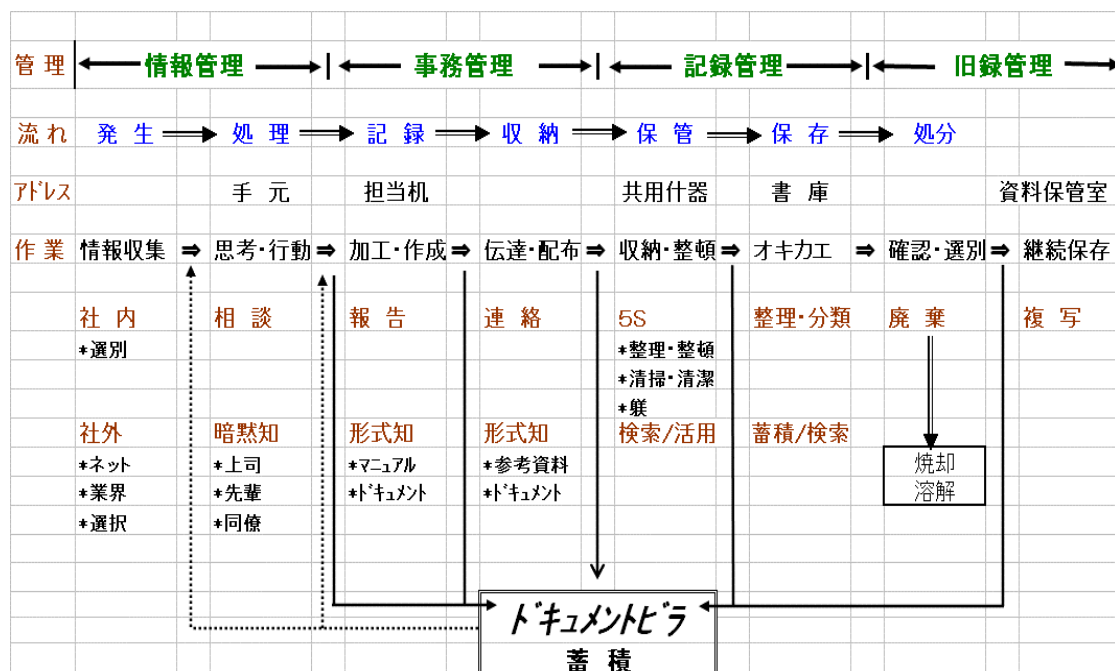
①情報収集の質

収集する情報の出所（信頼性）と情報のレベル

②情報交換の質

ホウレンソウ（報告・連絡・相談）により、情報の質を高める

③記録内容の質と検索性

記録された情報が次の世代に役立つように書かれ、取り出せるようになっている

図―１　文書管理の構造図

私達の日常生活で発生している『お知らせ』『契約書』『取扱説明書』『報告書』『届出書』『申込書』など様々な形で意識しないままに文書に接している。

また、仕事は文書に始まり、文書に終わるというように日常生活では意識しないで、作成し、保有している。この文書管理は忙しい人ほど上手であるといわれている。

つまり、頭の整理もでき、高度な仕事ができる。有能な人・フットワークのよい人とも評価される。一方、机のまわりを見ても整理できていない人は質の高い仕事が出来ない、仕事を任すと不安である、足を引っ張らないかと、一緒に仕事をするのは不安である。フットワークの悪い人との評価につながる。（図－２机の周り）

有能な人の机

不安な人の机

図－２　机の周り

社会では当然のように全ての物事が文書に始まり、文書に終わっている。
また、この文書を作成するために様々な所から情報を集め、それに則って文書の作成をしている。

そこでは情報を自己の目的に適合するように推理・推測する能力が求められる。

また、「激しく変化する社会の中で生き抜くためには時代に合った知識の学習が必須」ともなる。

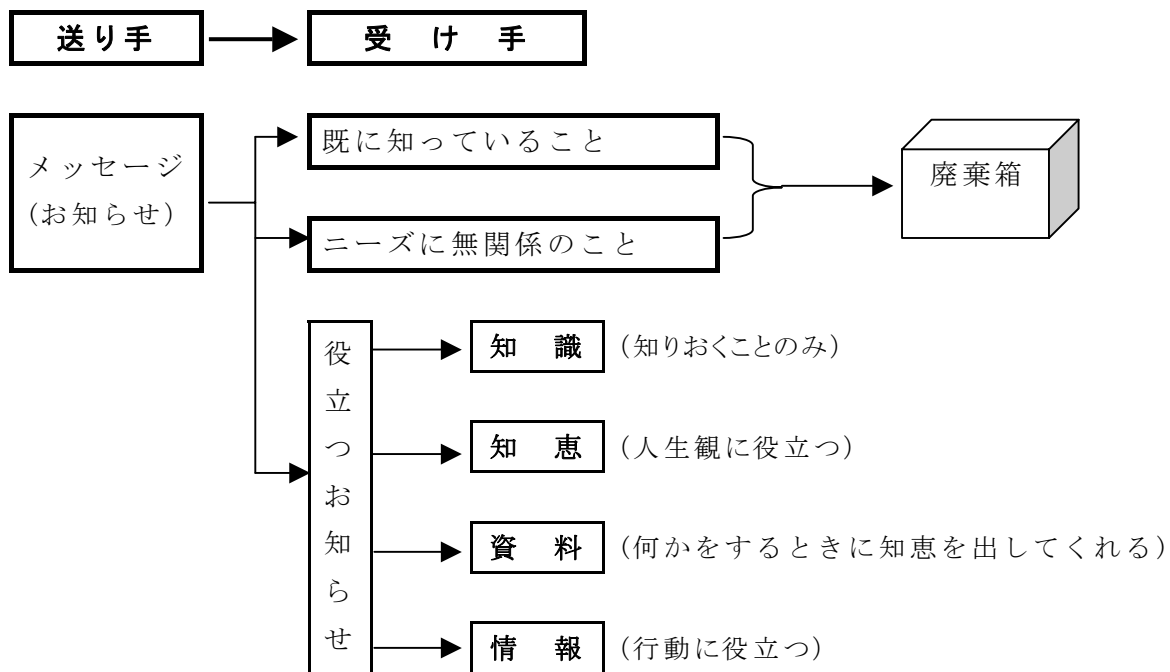
そしてその方法をそれぞれが身に付けるためには情報を使いこなす方法を情報リテラシーと言い、この能力の獲得が必須となっている。情報リテラシーとは、「私たちが社会生活を行っていく上で、媒体を問わずあらゆる情報に対する

(1)情報ニーズを認識する能力
(2)情報を発見・獲得する能力
(3)情報及び情報探索過程を評価する能力
(4)情報を管理する能力
(5)情報に基づいて新たな理解を生み出す能力
(6)情報の背後にある問題を認識する能力

であることが言えよう。

２．情報とは

一般に勤め先等でファイルされているものは記録であり、ある種の知識が記録され、記録された媒体を検索するために分類をするのがファイリングである。つまり検索されるように分類・整頓されている必要がある。

また、私たちがファイルしている文書は残す必要があって残しているはずであるが、本当に残す必要があるかどうかは判らない。あくまで、紙に記録されているものは知識の集約であるはずである。また、人のその時々によって扱いが異なる。ある時は「情報」となり、ある時は「資料」となり、「知識」ともなる。だが、人によっては「邪魔になる記録物体」や「廃棄したい記録物体」である場合もあるので、取扱いには特に注意する必要がある。

図－３　送り手のメッセージ

図－３のように、送り手のメッセージは受け手にとっては役立つとは限らない。

一般に私たちの回りでファイルされている知識・資料・情報などを次のように使い分けてみる事が出来る。

①知識…知っていることで、考えをまとめるのに役立つもの

②資料…何かをするためのもとになるもの。特に研究や調査などに使う材料・データを言い。一般に何かをするときに「知恵」を出してくれる役目もある

③知恵：物事を判断し、計画・処理する心の働き

④文献：昔の制度・文物を知るためのよりどころとなる書物。研究の参考とする書物・文書をいう

⑤情報…事情についての知らせ、何らかの知識を与えるもの。知らされる内容。インフォメーションをいうが、ここでは物事を判断・行動するときに「参考」として役立つものとして説明をする

(新選国語辞典第九・小学館/2011 年 1 月を参考にして独自に解釈)

(注)一般に電話回線や通信回線等の電子機器を使って得られるものを情報と言っている。そこで、最近は知識も資料も情報という言葉を使っている場合が多い。

この記録が紙や電子の媒体だけではなく人の頭の中に蓄積している場合は『記憶』として存在している。

今日の最新知識が明日には見向きもされない。また、時間と共に変化し逆の解釈になることもある。知識とは身につけるべきものであり、情報とは使いこなすべきものである。知識は他とコラボレーションする時に必要である。また、顧客との関係においては知識の利用が顧客価値を大幅に増大する。また、知識があるから情報の取捨選択が出来る。

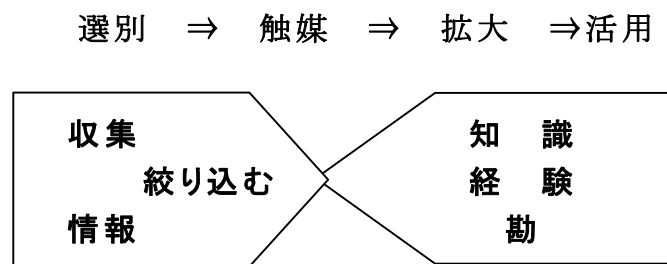
３．情報は知識を活用して役立つ

人は生まれた時から時間の経過と共に親・年長者から学び、学校で学び、友達から学び、社会で学び、さまざまな時に学びそれが知識として蓄積されている。だがこの知識が有っ

ても、使わなければ役に立たない。

選別　⇒　触媒　⇒　拡大　⇒活用

収集
絞り込む
情報

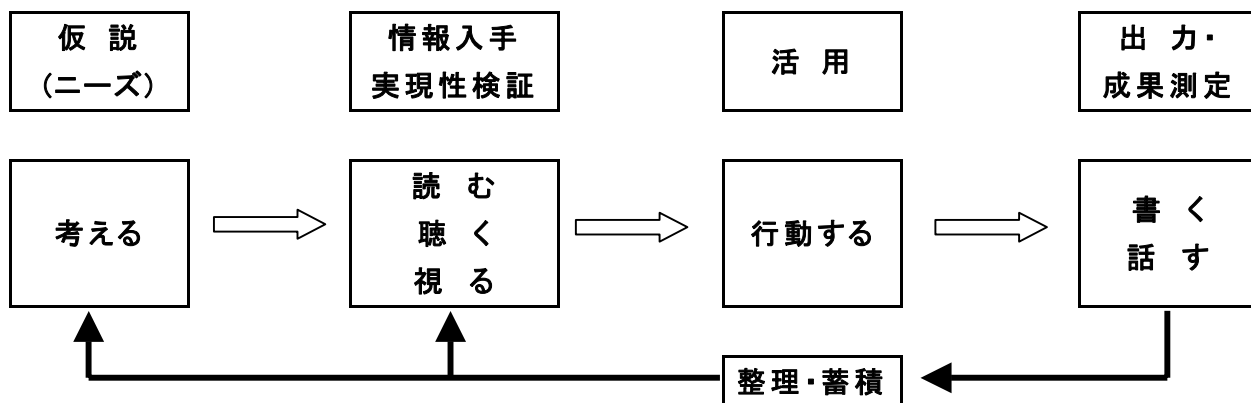
知　識
経　験
勘

図－４　知識の活用度

そこで図－４に図示するように様々な情報を収集して、役に立つ情報を選別し、知識･経験･勘により、推理･推測して膨らますのにつかえるのが知識である。

つまり、『一を聞いて十を知る』ということである。だが、最近は情報が溢れており、経験や勘により必要な情報を絞ることが求められている。かつその情報の『真贋』、信憑性を見分けることも大切な要素である。

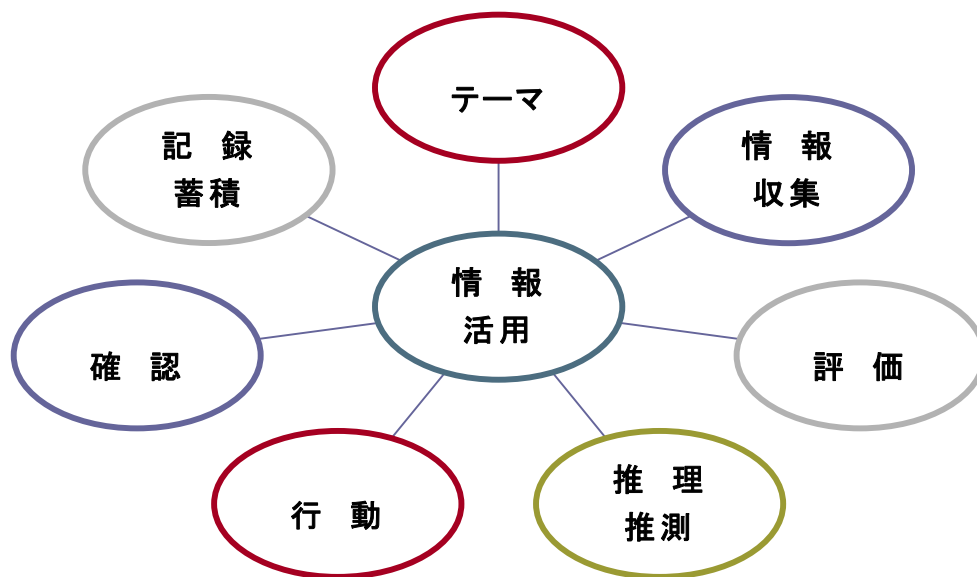
使って価値のあるものはお金・知識・知恵であるが、使い方を間違うと破滅するおそれがある。

ちなみに、参考として、使って価値のないものは殺人・テロである。使わないで価値のあるものは軍隊・宝石である。

図－５に情報が行動にどのように関わるかを図示した。

図－５　情報と行動の関係

４．情報活用のサイクル

私たちが日常活動において行動している基本は情報である。会社に出て仕事をする場合、なんらかの情報を得て行動をしている。例えば、作業指示書、上司からの指示・課題、顧客からの問い合せ・宿題等。

つまり、情報とは行動を起こすのに必要なものである。逆に行動を起こす時には情報を集めねばならないことでもある。

図－６　情報活用のサイクル

a.ニーズを認識し、テーマを決める
b.情報を収集する
c.収集情報の評価をする
d.情報から推理・推測する
e.情報に基づいて行動する
f.行動の結果を確認する
g.記録し、蓄積する

このサイクルで記録して残すことにより次のことが可能となる
①継承する仕組みが作れる
②先人の教えを学ぶことができる
③将来を予測して備えることができる

５．情報を得るための収集・検索の手立て

私達が情報を欲する時は、何か行動をするときである。つまり、情報とは行動をするときに必要なものである。逆に、情報として押し付けられるときは相手に何らかのメリットがあっての行動であるので注意を要する。

例えば車を購入する時にほしい情報は車についての情報である。パソコンの情報やバイクの情報は必要がない。得た情報を基に車を選択する。だが、購入後の車の情報は役には立たない。つまり、情報はタイミングと正確性を要求される。

情報を活用するための収集方法として様々なメディアから探すことが考えられる。

a.図書館で探す

図書館の検索システム・OPAC（オパック）Onlin Public Access Catalog を活用
＊図書
＊論文・雑誌記事
＊新聞記事（縮小版の閲覧）

b.公的機関より収集する

国立国会図書館・NDL－OPAC（http://opac.ndl.go.jp/）

特許電子図書館・IPDL（http://www.inpit.go.jp/ipdl/service/）

c.インターネットで検索する（有料の検索システムがある）

d.人脈・マンネットワークより収集する

e.その他

公的機関・地方自治体等やメディアにお伺いして収集する

新刊書の年間発行点数は約８万点、非売品の本は約５万点、国内に流通している本は約８０万点である。一年間の本の絶版率７％、学術書の寿命は約３年（早いもので６ヶ月）で絶版・裁断といわれている。出版物を探すのは大変である。

だが、わが国には納本制度（昭和 23 年制定)「出版物を発行の日から 30 日以内に最良版の完全なもの一部を国立国会図書館に納入しなければならない」という制度から図書については上述の NDL－OPAC による検索も一考である(実際の取扱いは手続きと時間がかかる)。

メディアに掲載される情報は時間の経過と共に、180 度変わる場合がある（相反する結果）ので注意が必要である。特に、メディアによっては歪んだ（悪意のある）報道もあることに注意が必要である。報道のスピードとしては次のようである。

インターネット＞TV＞新聞＞週刊誌＞雑誌＞書籍

得た情報を妄信することなく、自分で再度確認をする必要がある。(私は月遅れのビジネス誌を読むことが多い。その時に記事内容の不信に気付くことが多々ある)

６．情報を評価する能力を育てる

1960 年代に品質管理手法による「ものづくり」で一番怖いのは KKDD による方法であると言われた。

この時の KKDD 法による物づくりとは、

「K・経験」は同じことを長年やってきたのでベテランである。

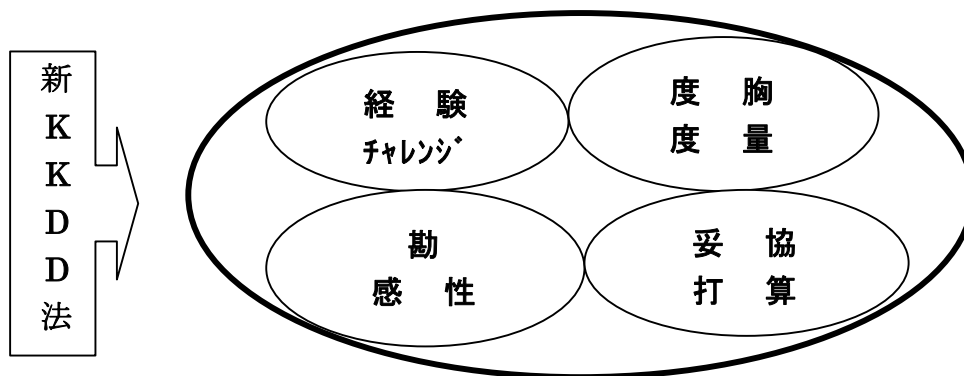
「K・勘」　は機器の計測でなく、目分量（自分の勘）で計測をする。

「D・度胸」は不具合が出てもその時は何とかなるだろう。(エイヤーと一か八)

「D・妥協」は適当に妥協して自己満足をする。

であり、良い製品を作るのは鍛え上げた経験を持った特別の人達（職人・上級技能者）だけであった。そこで、品質管理手法を採用することにより、全ての作業をマニュアル化することで、作業方法も変わり、誰でもがある一定水準の製品を大量に作ることが出来るようになった。

６．１今、求められる新しい KKDD 法

マニュアルによるものの考え方が発達し、一定水準以外の情報や感性が育たなくなり、折角の知識も活用する機会が少なくなった（創造性から離れる）のではと思う。だが、マニュアルや設備をどんなに整備しても、現場を把握できる人がいないと実際には機能しない。そのために図－７に示したように新しいＫＫＤＤ法を磨くことが必要である。

図－７　ＫＫＤＤ法の考え方の変化

①Ｋ・経験：

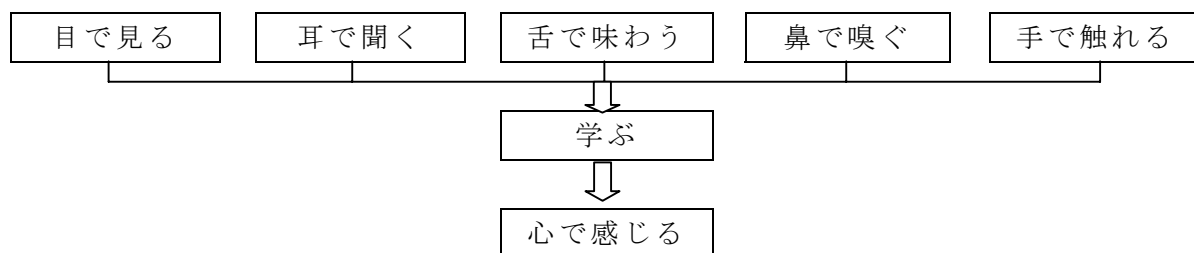
同じ仕事を長年していることではない。同じ仕事を 3 年もしていると飽き（秋・枯葉となる）がきてマンネリ化する。5 年もしていると手抜き（腐敗）が発生する。ここで言う経験とは、常に新しいことや未知のことにチャレンジをしているかを問うている。

つまり挑戦していく心を失わない「挑戦力」「創造力」である。最近学生からの質問で感じるのであるが、自分で考えずに直に How To を求める人が多い、自分で考える習慣を備えるべきではと思う。そうしないと何時までも人を頼りにしてしまう。(若い時の苦労は買ってでもしておく・後述「勉強の仕方を学ぶ」を参考)

単に時間の経過で知識を蓄えるのでなく、何度も失敗することでやり方が身につくものである。(失敗を失敗で終わると失敗である。成功するまでやり遂げることが大切である)

②K・勘：

自分の第六感ではなく、積上げてきた感性、モノの真贋を見分ける能力を言う。色々なモノを見、経験をし、知識を蓄えることにより養える物である。

感性を磨くためには図－８のように日頃から目で見て、耳で聴いて、舌で味わって、鼻で匂いを嗅いで（利く)、手で触れて（肌で感じる）事物に多く触れる機会を心がけるべきである。

図－８　感性を養う五感

例えば、日本料理は単に舌で味わうものではなく、耳から、目から、鼻からと様々な感覚を動員して「美」と「味」を心から楽しむものだと思う。

百聞は一見に如かず、百見は一行に如かず、とにかく自分の手で実際に手がける（現場・現物・現実）ことにより感性が備わってくる。(経験＋知識・知恵)

③Ｄ・度胸：

一か八かで対応するのでなく、様々な所から情報を収集し、判断できる材料を集める能力をいう。俗に「人脈」、「ネットワーク」「情報収集力」から如何に良質の情報を手に入れることが出来るかである。その結果、自分の知識で推理推測をして情報を膨らませて意思決定をする。（大きな心は小さな目配りから）

ここで言う「D」は情報の収集力が判断力を向上させ、決定する度量をも向上させることである。

④Ｄ・妥協：

相手に迎合するのでなく、集めた情報を元に自分が蓄積してきた知識を様々に用いて、推理・推測・創造して判断するのと同時に、決断するタイミングが大切である。早くてもダメ、遅くてもダメ、ここという時に収めることである。（小さなことの積み重ねが大切である・小さなことが出来なければ、本当の大きなことは出来ない）

私はマージャンや囲碁を薦めている。例えば、マージャンだとどのような牌がくるか分からない中で、瞬時に反応する能力を求められる（但し、１卓は４人なので、相手の家庭のことも考える必要がある。現在、私はしていない)。囲碁も予想をつけていても、相手が碁石をどこの場所に打つかは相手の気持ち次第である。少なくとも 2～3 手先を予想して石を打つ必要がある。その結果次の一手を行う。つまり、妥協である。

人の上に立つ人がリーダーシップを発揮するには直観力・洞察力・先見性が要求される。そのためにも日頃から**「新しい KKDD 法」**の勉強やネットワークを作る必要がある。ＭＢＡ(経営学修士号)等、学校で学んできた能力ではない。

様々な物事にチャレンジすることにより、幅広い豊富な知識が物事を判断する感性を養う。また、様々な人脈から、情報を集め、その情報から推理・推測することで、決断力、即ち、度胸がつく。問題点を判断し、妥協点を導くことができる。つまり、タイミングよく結論を下せることでもある。

その為にも、収集した（入手した）情報を使いこなす３つのカン（感・勘・観）が大切である。

ａ．世の中のうごきを見、よく学ぶ、時代感覚、情報感度といった「カン」・感

ｂ．仕事の勘や判断、意思決定に役立つ勘といった「カン」・勘

ｃ．人生観、人間観、世界観などといった「カン」・観

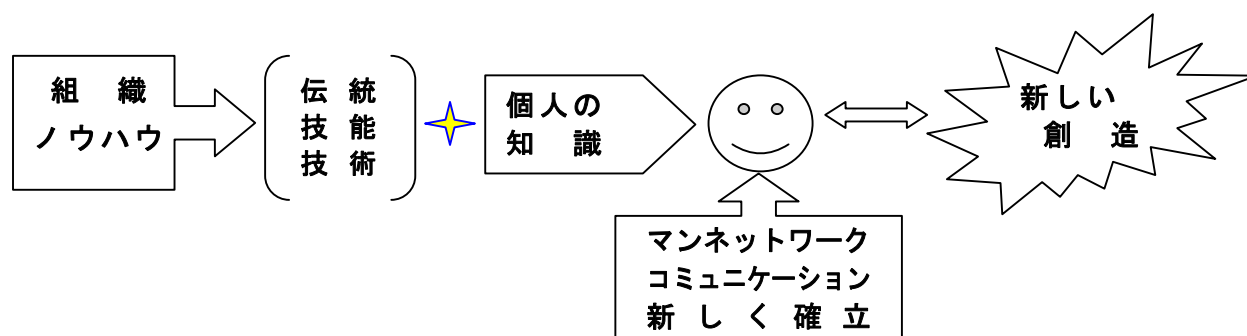
このカンを養うためには、日頃から機会をつくり、様々な人と会い、話を聞き、現場を見(観)て、自分で理解し、育てるように心がける必要がある。

６．２新しい創造へのコミュニケーションの活用

社内外より得られる情報は各人のコミュニケーション力によって質や量の差が大きい。これは日頃の社内・同業者、人脈等によって差が出る。つまり、マンネットワークのシステム構築が大切である。

それと、忘れてはいけないのが企業・組織に蓄積している文書とのコミュニケーションである。

例えば、私は会社を変わる毎に、職場に蓄積している様々な書類を集中して読んだ。これはこの会社で起こったトラブルやその解決方法。また、企業が取り組んでいる課題・問題点、歴史等のノウハウが瞬時にわかる。そこで、自分がどのような課題に挑戦すべきか

の方向性・テーマも分かる。（図―９参照）

図―９新しい創造へのネットワーク

特に、新しい会社では一々教えてはくれない。また、知ったかぶりはしていないのだが、当然知っているものとして対応や質問が出てくる。（新しい会社での KKDD 対処法の一つでもある）

７．情報を評価するためのホウレンソウ

日常生活の中で家族間、友人達、サークル内、仕事上など様々な機会に報告したり、連絡したり、困ったときには相談したりする場合がある。この報告、連絡、相談をまとめて「ホウレンソウ」といっている。この日常のホウレンソウが情報評価・拡大に大きな効果があり、かつ未然に私たちのリスクを防いでくれる。

①報告・連絡・相談の定義

a.『報告』とは

上司からの指示・命令に対し、どのようになっているか、その経過や結果をしらせること。報告には二つのタイプがある。

＊義務としての報告

指示された仕事の現況・結果を知らせるもの

＊情報提供としての報告

部下が自分の聞いたこと、見たことで気になったことを自発的に知らせるもの

（お客様の実態、変化、同業他社の動き、業界の動き、社会・行政の動き、消費者の動きなど）

義務としての報告は必ずしなければならないが、情報提供としての報告も上司を助け、上司との信頼関係を築く上で大変重要である。

b.『連絡』とは

自分の意見を付け加えず、簡単な事実情報を関係者に知らせること

報告は上司と部下という縦の関係が大部分である。だが、連絡は同僚、他部署、取引先といった横のコミュニケーションの比重が高くなる。

＊義務としての連絡

上司から指示されて関係者に知らせる

＊義務を伴わない連絡

知らせたい、知らせたほうがよい

連絡は報告よりも広がりがあり、所属している職場を越えて横へと広がり、連絡

を上手に活用することによって、より的確な情報活動、より親密なコミュニケーション、より信頼関係を構築することができるようになる

c.『相談』とは

自分が判断に迷うような時、上司・先輩あるいは同僚にどうしたらよいかという参考意見を聞くことである。

＊問題を共有して解決策を見出す

する人とされる人とが問題を共有して、知恵を出し合い、どのように対処したらよいかという最善の解決策を見出す作業

＊解決に有効なアドバイスをいただく

相談は報告・連絡以上に相手の時間を取ってしまう可能性が高いので、相手の都合を考慮する必要がある。

②ホウレンソウの方法

ホウレンソウは組織にとっては貴重な情報源であるので、タイミングを外すと逆に大きなリスクへと発展する可能性もある。そこで、上司は報告を要する時には部下に期日を指定する必要がある。また、遅い時には逆に催促をしないと情報の鮮度が落ちる。そこで、ホウレンソウを行う時に注意すべき点を述べると次のようである。

a.報告での注意点

＊伝言は人に頼まず、上司に担当者が直接に報告

＊ポイントを整理して手短に報告する

＊理由や経緯は聞かれたら述べる

＊質問に対する答えを用意しておく

＊情報を隠さず、すべて知らせる

b.連絡での注意点

＊関係者に漏れなく伝える

＊担当外でも関係すると思える部署には積極的に連絡する

＊重要なことは確認しながら連絡する

＊相手の状況を考え平易な言葉で連絡する

＊連絡後のフォローも忘れずにする

c.相談での注意点

＊上司がゆとりのある時に依頼する

＊こじれる前に早めに相談する

＊自分なりの考えを用意する

＊相談内容に関する資料を事前に用意する

＊再考を促されても怒らない

③ホウレンソウでの注意点

直近の事例として 2011 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災における福島第一原発における事故対応である。この不誠実な報告が世界中に大きな波紋を与えた。

a.虚偽報告

b.事実の隠蔽

c.不誠実な対応

事故発生時はとにかく、社会からの不信感や不安を予防する事が大切である（クライ

シス・コミュニケーション)。マスコミ等の対応の拙さが大きな社会問題へと発展した。
ここでは次のことを心がけるべきである。

a.スピード：トップによる迅速な意思決定と行動
b.情報開示：疑惑を招かぬ徹底した情報開示
c.社会的視点からの判断：企業論理からの判断に注意

法的に適応でも、法令順守（コンプライアンス：Compliance)が叫ばれ、法律に書かれていることを守っていれば何をしても良いという風潮であるが、最近は企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）が求められる。

トラブルが発生しているのに気付かないウッカリモノ（第二の過誤）、危害（ピンチ）と考えずに放置していることで損失を拡大していく場合がある。

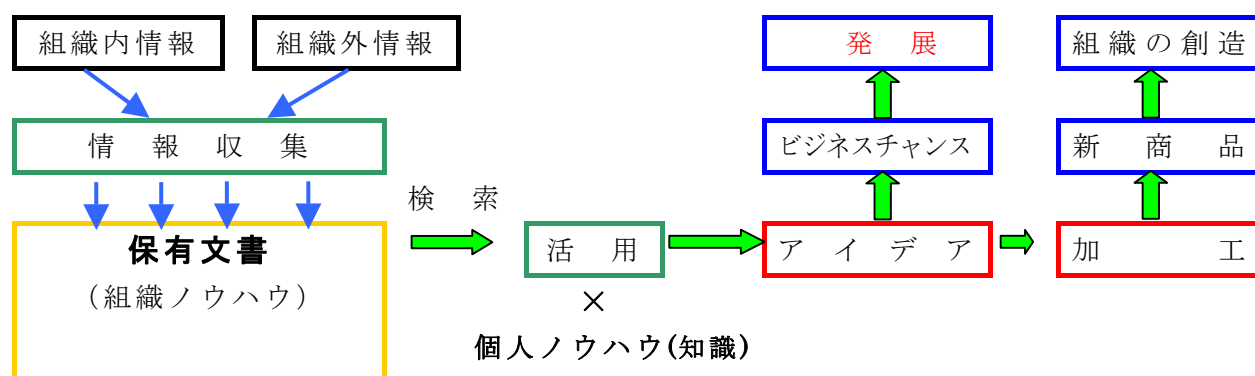
また、問題が生じていないのに問題であるとアワテモノ(第一の過誤)の報告は困りものである。

例えば、ミスは内々で処理し、後で挽回してから結果を報告すれば心配をかけなくてすむと上司へのホウレンソウは後回しにする（*自己消火*・事実の軽視)。

マスコミに対しては信頼対策として下記のことを明確にして発表を要する。

a.被害の状況がどうであったか
b.原因は何か
c.対策（緊急対策と恒久対策）
d.責任の所在を明確にする
e.謝罪（顧客への謝罪と社会への謝罪）

８．行動に役立つ組織の保有文書

私達が保有している文書を蓄積しているだけでは何らの価値も発生しない。むしろ管理する手間やスペースの費用を見るとムダである。つまり保有文書を活用して初めて文書の価値が見出される。

図－10　保有文書の潜在ニーズ

そこで、図－10 に図示するように、保有している文書は『組織のノウハウの固まり』であると考える。

利口な人は保有している『組織ノウハウ群』に個人が蓄えてきた知識（個人ノウハウ・情報源）を架けることにより様々なアイデアが生まれ、それがビジネスチャンスを作り出したり、新商品を作り出したりするのに活用ができる。

ここでの個人ノウハウとしては次の 3 つが挙げられる。

①自分の体験から得た知識

　チャンスがあれば、いつでもチャレンジ心を持つこと

②勉強によって得た知識

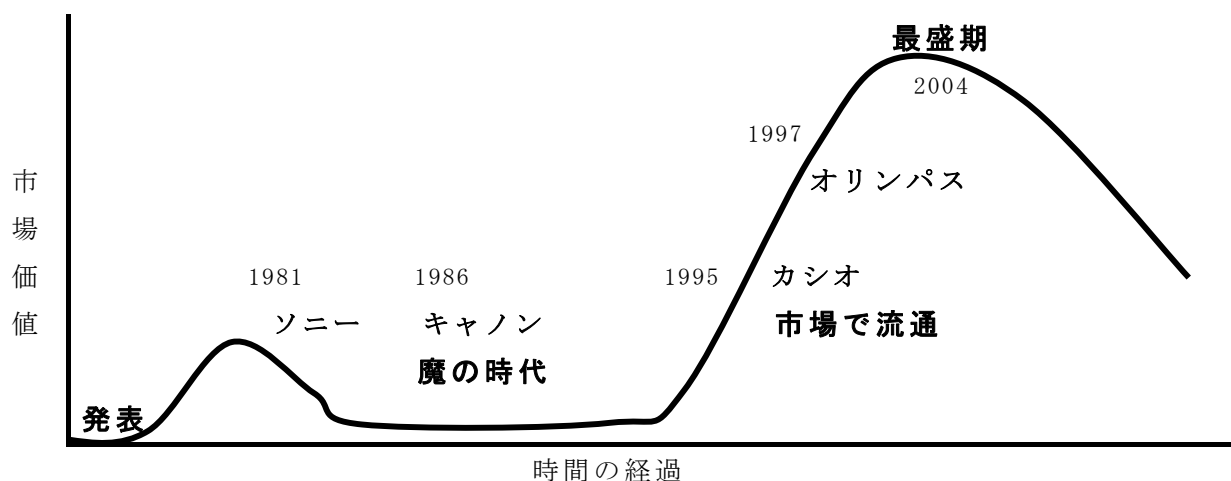
　興味･関心の持てる学問を選び、納得できるまで勉強すること

③コミュニケーションでの知識・情報

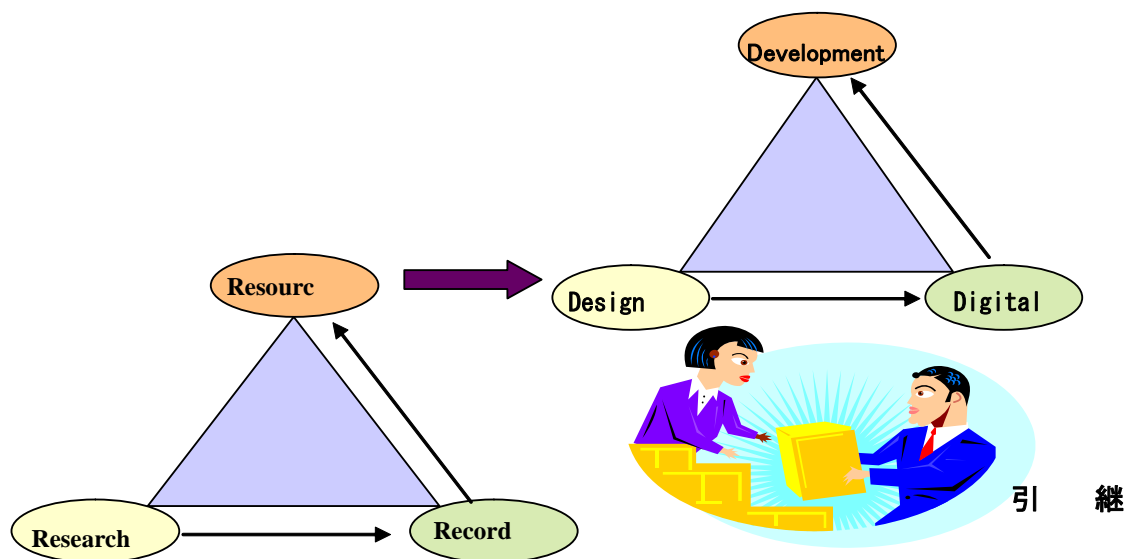
　よき知人、友人を持つ。良い人脈･良い人間関係は一朝一夕にはできない

この三つのノウハウを上手に活用して、自分に不足な所を補うシステムを構築するようにする。

蓄積している組織ノウハウにはデジタルカメラを例にすると図－11のように、発表当初は多いに注目され、フィルムが市場から姿を消すとまで言われたが、社会情勢や技術的・価格的な要素又は様々な条件により企画がうまく進まずに､｢魔の時代｣を経験する｡だが､時間の経過と技術の進歩が新しい時代を生み、安価で使いやすい商品が市場に出回る。同じことが、企業の中には埋もれている文書に、今なら少し手を加えるだけで大きな成果を生み出すノウハウが埋もれている場合もある。

つまり、過去の眠った文書が新しい企画や商品として活用するチャンスや出番を待っている。それを活用することが潜在ニーズとして大きい成果である。

図－11 時間の経過が商品を生み出す（デジタルカメラ）

８． 行動結果を記録し次に伝える

記録を残す意義は「次の世代に伝える」「過去の記録から学ぶ」「時に備える」と考える。そこで図－12 に Knowledge Management（ナレッジマネジメント：個人のもつ暗黙知を形式知に変換することにより、知識の共有化、明確化を図り、作業の効率化や新発見を容易にしようとする企業マネジメント上の手法）と３ＲＤ（調査・記録・資産・設計・デジタル・発展）の関係についてスパイラルに上昇する図にした。この図より、調査・研究した『資料』を記録することにより貴重な資産となって存在している。この記録資産をどのようにして共有化するかの設計が必要である。そしてデジタル化することでより使い勝手の良い資産としての価値を見出し、組織の発展に寄与するシクミが出来る。

図－12 文書の共有化と文書システムの活用

ここでは、過去の情報を掘り起こして活用することが大切である。そのためにも、従来の文書管理では保有年を経過した文書は『廃棄』としているが、ここでは『処分』と言う言葉を使っている(図－1 参照)。つまり本当に廃棄して良い文書かどうかの見直しをする。

最近は ISO や企業のリスク対策として、文書の保有期間を延ばす企業・団体が多い。また、永年に文書を残すことは様々な条件により難しい。

①旧録文書とは

現実に書庫で管理している文書で、10 年も経過した文書を誰が検索し、探し出すのか、人の異動・退職・出向等によって次の世代へ充分に文書の継承が可能であろうか。

最近の課題として、夢の核燃料のリサイクルとうたわれた「もんじゅ」(原発で燃やした後の使用済み核燃料を再処理して プルトニウムを取りだし、高速増殖炉で燃やすという政策）は 10 年後に完成すると言われてスタートした。だが、10 年後には 20 年後に完成するとその 20 年後に 30 年と言っていたが、今は 2050 年に完成予定と言っている。これは約 1 世紀も掛けて、完成する見込みが無いのと同じである。今、新規に採用された方が定年まで勤めて完成のするのかどうかが分からない。これは研究文書の継続・活用がなされているのか疑問である。(事業継続は失業と雇用対策のためか？)

例えば、文書タイトルの付け方一つとっても人により異なる。また、タイトルに企業名や省庁名を入れても、合併・吸収・分離等により変わる。

そこで、文書規定での永年とは 10 年以上保有する文書で、10 年経過後はその文書を見直すように心がけるべきであると言っている。このように長期に残す文書を別の管理体系として考える必要がある。

行政（一部の法人・企業）では廃棄処分の文書の中から後世に伝えるべく文書を選別して、公文書館【アーカイブ (archive)】(資料保存室・貴重書室）等で別管理にしている所もある。

②旧録管理の活用

20年､30年前の文書が当時の社会情勢や技術力で世に出ることが無いまま放置された文書も、技術の進歩、社会変化によって最新情報として蘇るチャンスでもある。

簡単な事例で言うと、金鉱石1トンから金の採掘量は4gであるが、廃棄処分の携帯電話からはその80倍が取出されている。また、銅鉱石から銅は3％程度であるが、廃棄家電からは17.5%も銅が取り出せる（家電の廃棄物を都市鉱山とも言っている)。社内の書庫で寝ている文書で同様なことが起こりうる可能性が大である（企業内鉱山)。

埋蔵資産　選　別　共有化　活　用　新製品

図－13　死蔵文書の有効活用

社内の死蔵文書を図－13のように掘り起こして､少ない費用と時間で大きな成果を得られる可能性がある。

また､違った角度から見ると､昨年の東日本大災害は図―14のように三陸海岸沖でくり返し発生している。図に見られるように大津波による死者は約2万人であった。1896年明治三陸大津波では、21,893人（岩手県、宮城県・北海道・青森県）で、1933年昭和三陸津波では3,017人（同）であった。このように繰り返し発生している。出来れば、過去の事例を参考にして対策・対応を心がけて備えるべきである。

発生年	名　　称	ﾏｸﾞﾈﾁｭｰﾄﾞ	死者数
869	貞観の大津波	8.3（Mw）	
1611	慶長三陸津波	8.1（Mw）	
1677	延宝三陸津波	7.5（Mw）	
1763	宝暦三陸津波	7.4（Mw）	
1856	安政三陸津波	7.5（Mw）	
1896	明治三陸大津波	8.5（Mw）	21,893人
1933	昭和三陸津波	8.1（Mw）	3,017人
2011	東日本大震災	9.0（Mw）	19,868人

（河田恵昭著　津波災害　岩波新書2011.12発行　を参考にして作成）

図－14　三陸海岸沖でくり返し発生してきた大津波の年表

③旧録管理体制の構築

文書の貴重さは仕事を経験した人しか判断が出来ないのではと思える。そこで、先輩達が去る前に文書の見直しをするべきである。10年､20年後の人のことを考えて早急にシステムを構築し、経験の無い人でも必要な文書を検索できるキーワードに書き換えるべきである。この時の作業の流れを図－15に表した。

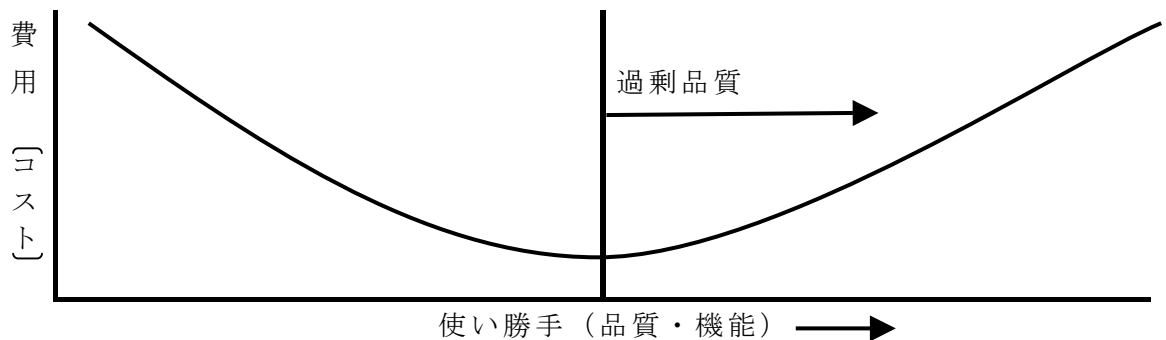
書庫の完成図書　背表紙を書き写す　処分文書の再評価　整理後の書棚

図－15　旧録管理の作業

（特定の人が経験により探し出しているが、次世代に継ぐためにも情報の共有化の一つとして書庫の整理をお願いすることが多い）

④枯れた技術の水平思考

例えば、最近の携帯電話の機能を全ての人が求めているか？

消費者がそこまで求めていない高い品質･機能を付加することにより付加価値とばかりに値を吊り上げている。（私は殆どの機能を使っていない。機能の 10%以下かもしれない。図－16 のように人によっては無理やりに過剰品質を押し付けている？）

図－16　品質・機能とコストの関係

むしろ、アイデアで使い勝手の良い商品を提供する。これが、顧客ニーズを満足した商品ではないだろうか。　先端ではなく成熟した（枯れた）技術を使い、様々な異なる角度から考え（水平思考）価値を生み出す。（1970 年代に品質管理・ＱＣサークルが盛んな時に５Ｓが取り入れられた。最近は製造現場では枚岡合金工具㈱古芝会長主宰により、この内の３Ｓ（整理・整頓・清掃）運動が経営革新として全国的に広がっている）

当初は不良率を減らすことで不良対応に要する費用が下がる。当然、コストも下がる。商品が市場に流通することで、需要も広がり、改善することにより一層のコストダウンになる。また、技術の進歩は少ない材料費で性能の高い商品を作り出し、同じ性能でも安く作られるようになる。

一方、過剰品質にすると余分な機能に対する追加費用がかかる。同じことが電子機器や家電製品でも発生し、安価な商品へと流れ、市場から見放される結果になる。

もう一度考えて欲しいのは、「高機能品質」ではなく、低コストで使い勝手の良い品質である。あれば便利であろうと付加価値を追求する行為に走ることが往々にしてある。むしろ、過去の成熟した安価な技術・製品を他の商品に応用することで市場へ再登場する機会がでてくる。（マフラーがスカーフとかストールとして名前を変えて市場に出ている。省電気によるエアコンから石油ストーブ・湯たんぽ・炬燵、扇風機・蔦類の需要大。）

10. 文書管理設計を上手に進めるために

私達は日常生活で意識することなく文書に接し、文書を作成するために様々な所から情報を集め行動をし、それに則って文書を作成し、後日の証拠として記録を残している。

文書管理という言葉から想像して、作成された文書を一定の手順により管理(コントロール)する記録管理やファイリングと思っている人が多い、記録を管理し、提供するシステムも大切である。だが、もっと大切なことは文書を作成するときに収集する情報と作成する人の知識である。この情報の質や知識のレベルにより出来上がる文書の質も変わる。

この情報を得、知識を向上させるために時間とお金を費やし、様々な勉強をし、知恵を使い、人と交流しているのも事実である。

そこで、文書管理の基本となる情報を収集し、質の高い文書を作成するためにも私達は次の三つの行動に力を入れるべきだと若い人達(主に学生)に提言してきた。

①「勉強の仕方を学ぶ」:

ただ、学校等限られた所で学ぶのでなく、あらゆる場面に遭遇しても臆することなく、常にチャレンジができるよう、基盤となる情報をどのような方法で効率的に収集し、活用すればよいか、その方法を学ぶことが大切である。

学校で学んで、単に知識を蓄えるだけで、一般にやり方を知らない。何度も失敗して身に付くものである。今日の最新知識が明日には見向きもされない。図書館を利用するのも一つの方法である。見て、聞いて、読んで、出かけて、自分で考えることで自律する。私達は好きなことには夢中になって時間を忘れて吸収していく(好きこそ物の上手なれ)。これも勉強の仕方を学ぶヒントである。

例えば、書籍を一冊読んでも、良くは分からない。だが 3 冊も読むと内容を少しは理解できる。10 冊も読むと他の人に多少は説明が出来る。30 冊も読むと教えることができる。50 冊読むと自分なりの論がたつようになる。(理論より実践であるので機会があれば実践をすることをお勧めする)

②「友達を作る」:

個人でいくら勉強をしても勉強ができる範囲は知れている。そこで、様々な友達を持つことにより(水平思考)、自分が得ることのできなかった知識や時間を借りることができる。電子上のネットワークでは玉石混在し、目に見えないだけに不安である。つまり人と会い、心を通わせる人脈・マンネットワークを構築する。(人によっては金銭的な利用目的のみで近づく人もいるので注意が必要である。友達は相互扶助により育つものである)

このマンネットワークは一朝一夕には出来ない。永い交流の中で生まれるものである。「3人寄れば文殊の知恵」というが、ある特定の人だけで集まって知恵を絞っても、知識が共有されており、同じような知識に基づいて考えても同じアイデアしか出てこない。異質な人と交流し、かつ異質な地域と交流を持つことが必要である。

何かをする時は他人をよく観察し、どうしたら上手くいくかを理解し、助けを借り、失敗を何度も何度も繰り返して行って、試行錯誤する。そのような機会を得ることで成長する。(上辺だけの友達付き合いをして社会にでると、昨日の友は今日の他人になり、昨日の他人は今日の友になるかもしれないので注意が必要である)

③「酒の飲み方を覚える」:

人間は一人では何もできない。多くの仲間とコミュニケーションを持つことにより、不可能なことでも可能にする事ができる。その一つの社交場が「お酒の場」（ノミュニケーション）である。つまり、お酒を飲んで騒ぐのでなく、その場の雰囲気に溶け込み、お互いに情報の交換をすることである（人に聞き、学ぶチャンスでもある）。

情報の正確性や信頼性を検証し、社会の動き・変化・流れ等を把握し、柔軟に対応できるシステムを構築するのに役立つ。

社会は人間関係で成り立っている。目上、目下、同僚との関係。マナーやエチケットを身に付け、常に自分をしっかりと保つことである。この場では情報の受発信の仕方を学ぶ、いつまでもダラダラとお酒を飲んでいるのではなく、時間が来たら止める。

私が卒業後に友達と集まって開いている会合がある。当初は同期だけであったが、その内先輩・後輩が参加し、学部も異なり多くの人が集まっている。この会は毎月開催し、年に一度は1泊研修を行い、38年間以上も続いている。この会に参加する人の約三分の一はウーロン茶である。だが、飲み放題にしている。それは、2時間来たら会合を〆ることができるからでもある。

（室町時代に発達したお茶は「茶道」として発展したが、今は女性の習い事のよう思われている。明治時代以前は男のものであり、女人禁制であったと聞いている。このお茶も安土桃山時代に千利休によりお茶は身分の隔てが無く、庵に入ると平等であり、情報交換が行なわれる場として利用されていたのは有名な話である。）

社会の変化についていくには継続学習が必要であることを誰もが納得していると思う。したがって、今日緊急の課題は継続学習の方法を学ぶことである。

知識を生かすことこそがマネジメントである。知識は役立つから価値がある。情報が足りないのではない。滋養法（知識を栄養素として採取する方法）の処理の仕方を知らないことが問題である。

以上述べてきたが、実際には「知識を体で覚えこませる」という行為が大切であり、情報は待っていても来ない。自分から求めていくものである。また、過保護と過依存の体質を改め、「自己責任の原則」に従って行動することを忘れないで欲しい。

今日の最新知識が明日には見向きもされないことを忘れないでいただきたい。

むすび

実務者の情報教育といったテーマの課題をいただきました。そこで先ず、「情報リテラシー教育私論」（山崎久道　レコード・マネジメント№.59,pp.3～12)を再読させていただき、その後、情報リテラシーのタイトルの書籍を読み（参考書籍２～５）、特に気になったのが情報リテラシーとは当初の期待とは外れ、コンピュータ（パソコン）についての機能の説明から操作の教育であるという印象を持った。確かに情報の収集・発信ツールではあるが、本当にこれでよいのだろうかと疑問に思い。情報設計という観点からとも思ったが、現在使われている情報設計はフォルダーが体系的に見えるようにする。つまり、ガイド・フォルダー・文書のファイリング方式にも見えた。「情報を使いこなす」とはむしろ有効な情報を集め、その情報を評価し、行動するのに役立つように拡大(企画)し、実行する。その結果を記録し、次の世代に引き継ぎ、かつ学ぶ機会を作り、時に備えるものと考えることで

文書管理になる。あえてこれを文書管理設計と位置づけて述べることにした。
また、『情報』即ち『コンピュータ』という概念が若い人の中で育っているのかと思い。コンピュータでの情報検索が当たり前になり、検索された情報が正しいという観念が蔓延っているという印象を感じるのは私だけであろうか。また、How To という質問が多いのも気になり、常に学生には自分で考えるということを教えてきたつもりである。そこで標題に行き着いた。
私が、企業向けコンサルテーション、各種セミナー、学生向けの講義等で提案実践した「情報に対する教育」という観点から述べることにした。
この原稿を書く機会を与えてくださいました山崎会長・菅さんをはじめ多くの方に深謝いたします。また、今回はとてつもないタイトルをつけましたが、これを機会に文書管理設計という言葉が一人歩きし、多くの方々に考えていただき、出来ましたら皆様のお得意の分野に付いて追記いただければ幸甚であります。

参考文献・書籍

１）山崎久道　情報リテラシー教育私論　レコード・マネジメント　№59　pp3－12　2011.2
２）毛利和弘著　文献調査法：調査・レポート・論文作成必携：情報リテラシー読本, 第 4 版.
. 毛利和弘/日本図書館協会 (発売), 2010.
３）立花康夫, 曽和将容, 春日秀雄共著　情報リテラシー. コロナ社, 2008
(コンピュータサイエンス教科書シリーズ:1).
４）小波秀雄著　きわめる情報リテラシー：基本から活用まで.晃洋書房, 2006.
５）慶應義塾大学日吉メディアセンター編.『情報リテラシー入門』慶應義塾大学出版会,2002
６）城下直之著.これからの文書管理　ファイリングマネジメント　日刊工業新聞,2006
７）城下直之著.文書管理・記録管理入門：ファイリングから ISO マネジメントまで
日外アソシエーツ,2008
８）河田恵昭　減災社会を築く　津波災害　岩波新書,2010
９）城下直之著　情報戦略入門セミナー 「リスク対策からみた事業継承」テキスト
京都先端技術研究会　2011. 9 . 22